



## Age et emploi : représentations et nouvelles règles

Cécile Abattu, Bruno Lamotte

### ► To cite this version:

Cécile Abattu, Bruno Lamotte. Age et emploi : représentations et nouvelles règles. XXVemes Journées de l'Association d'Economie Sociale, Paris, 8-9 septembre 2005, 2005, 14 p. halshs-00095719

**HAL Id: halshs-00095719**

**<https://shs.hal.science/halshs-00095719>**

Submitted on 18 Sep 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Age et emploi : représentations et nouvelles règles**

**C. Abattu, B. Lamotte, LEPII, Université Pierre Mendès France – Grenoble**

### *Résumé*

Cette contribution propose d'éclairer la question du vieillissement actif à partir d'expériences concrètes de développement de la formation pour des travailleurs seniors dans des entreprises liées au secteur agricole. A partir de la distinction proposée par A. M. Guillemard entre culture des âges et police des âges, elle insiste sur le poids de la culture des âges actuelle. La participation des partenaires sociaux à la production de nouvelles règles paraît dès lors déterminante.

### **INTRODUCTION**

Le vieillissement de la population est un sujet de préoccupation grandissant en France et en Europe. La littérature démographique et économique est abondante sur ce thème (Camdessus 2004, Quintreau 2002 et 2005, IGAS 2004). Les réflexions mettent en avant les liens entre les questions d'équilibre des systèmes de retraites et d'emploi des salariés seniors.

L'accès à l'emploi des 55-64 ans est significativement plus faible dans la plupart des pays européens que celui des 15-64 ans. L'analyse économique et sociale développe à ce sujet une analyse en termes de discrimination (Jolivet, 2003) et les orientations européennes à ce sujet s'appuient sur des approches en termes de lutte contre les inégalités et d'équilibre démographique futur des sociétés européennes. Trois principes fondent cette action.

- L'article 13 du Traité d'Amsterdam fonde le Conseil « à prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle ». Le programme d'initiative communautaire (PIC) Equal est une émanation de cette approche.

- Le Conseil européen de Lisbonne en 2000 a fixé comme objectif un taux d'emploi des 55-64 ans de 50% en 2010 pour l'Union Européenne, étant entendu qu'une grande variété de situations existe entre les pays et que les plans nationaux d'action pour l'emploi (PNAE) modulent cet objectif général.

- Le Conseil européen de Barcelone en 2002 a enrichi les lignes directrices de la stratégie européenne de l'emploi avec l'objectif d'augmenter

progressivement de 5 ans l'âge moyen de cessation d'activité professionnelle (en 2001, 59,9 ans) d'ici 2010.

Selon l'évaluation à mi-parcours de la stratégie européenne pour l'emploi (Kok, 2004) l'Europe progresse vers ces objectifs sur un rythme inférieur aux objectifs fixés par les conseils. Quelles sont les causes de cette lenteur ? Dans cette contribution on privilégie l'hypothèse que les difficultés des politiques publiques trouvent une partie de leurs sources dans une adhésion relativement limitée des partenaires sociaux aux objectifs énoncés et à leurs traductions nationales dans les PNAE.

Notre contribution rappelle dans un premier point la discussion ouverte par A.M. Guillemard (2003) sur les thèmes de la culture et de la police des âges et qui concerne le lien entre représentations et règles. Nous proposerons de considérer comme classique sa démonstration, selon laquelle une nouvelle police des âges doit maintenant émerger pour introduire une nouvelle culture dans ce domaine. Cependant nous développerons quelques observations sur l'importance de l'effet de retour de la culture des âges sur la police des âges. Dans un deuxième point nous regroupons un certain nombre d'observations relatives aux expériences des entreprises qui développent l'emploi et la formation des quinquagénaires. Nous pourrions alors insister sur les limites de l'implication des partenaires sociaux dans cette dynamique pour montrer que leur participation active manque à l'atteinte des objectifs des politiques. Un problème central des politiques du vieillissement actif selon notre analyse est de mettre en place des incitations favorisant cette participation.

## **1. REPRESENTATIONS ET CONDUITE DES POLITIQUES PUBLIQUES : QUELLE PLACE POUR LES PARTENAIRES SOCIAUX ?**

Dans le domaine des problèmes économiques et sociaux liés à la problématique âge et emploi, l'ouvrage de A.M. Guillemard (2003) tient une place essentielle par l'étendue des connaissances qu'il synthétise et la force de la démonstration d'un nécessaire ajustement des pratiques sociétales issues de la démographie et des modèles économiques de la deuxième moitié du 20<sup>es</sup>. Dans cette partie, nous présentons quelques points de discussion de la thèse de A.M. Guillemard orientés sur l'idée quelle peut conduire à sous-estimer l'impact des valeurs et des représentations dans l'émergence de nouvelles règles.

### **1.1. L'analyse classique en termes de culture et de police des âges**

L'analyse de l'auteur, dont on peut soutenir aujourd'hui qu'elle devient un classique souvent cité, est construite sur une démarche d'analyse sociétale et la comparaison des situations en France, au Royaume-Uni, en Suède et au Japon. Le cadre théorique est proche des travaux du LEST en opposition aux approches culturaliste et universaliste. Il s'appuie sur le courant néo-institutionnaliste qui accorde une importance prioritaire au rôle des politiques publiques et des institutions dans l'approche comparative, notamment sur les travaux de Esping Andersen (1999). Il introduit deux notions essentielles :

« L'Etat social, en réglementant les rapports entre âge, travail et protection sociale produit des normes d'âge. Son activité donne naissance à un véritable gouvernement des âges, que nous désignerons comme une « police des âges » (...). A travers les dispositifs de politiques publiques qu'il met en œuvre, l'Etat est donc l'un des artisans principaux des définitions et redéfinitions des âges. » (p19)

« Dans un contexte national donné, les interactions entre, d'une part, l'agencement des différentes « polices des âges » contenues dans les dispositifs de protection sociale et d'emploi et, d'autre part, la manière dont les acteurs du marché du travail s'en emparent et en font usage créent une dynamique particulière. Ces dynamiques donnent naissance à ce que nous désignerons comme « cultures de l'âge » spécifiques. Ces dernières représentent un ensemble de valeurs et de normes partagées sur les manières de problématiser la question de l'avance en âge et sur les réponses à y apporter. » (p 20)

Les notions de police des âges et de culture des âges sont articulées par l'auteur dans l'analyse comparative des pratiques nationales : il s'agit de repérer des configurations types de politiques publiques dans le domaine de l'âge et de l'emploi. Ces configurations de politiques affectent directement les itinéraires des salariés ; elles instaurent des orientations normatives qui influent les représentations et les anticipations. En résumant hardiment, elles instaurent un couplage des politiques de l'emploi et de la couverture sociale de l'inactivité en fin de carrière qui permet d'instaurer une typologie de quatre groupes de pays. Un modèle de faible niveau de couverture sociale et de faible intervention pour le maintien dans l'emploi existe au Royaume-Uni. Les pays continentaux se caractérisent plutôt par une volonté de couverture sociale de l'inactivité et des moyens d'intégration sur le marché du travail peu développés (France, Allemagne). Le modèle nordique combine une réelle couverture du risque de non-travail en fin de carrière et en même temps le développement d'outils permettant le maintien en emploi. Le Japon apparaît alors comme un cas

particulier ou la tradition et les dispositifs d'un maintien tardif dans l'emploi se combinent avec peu de couverture sociale du risque de non-travail en fin de carrière.

Il n'est donc pas caricatural de dire que les politiques publiques sont mises en avant dans la construction de la typologie. Le propos de A.M. Guillemard se nuance en référence à J.D. Reynaud (1989) qui a mis en évidence qu'il n'y a pas de règles et d'édifices normatifs stables, mais des processus complexes de régulation qui sont à la fois redéfinition des règles et redéfinition de leur mise en œuvre dans l'action. Selon lui, les règles sont fondées par l'action collective et résultent des interactions entre acteurs au sujet des règles et des manières de les mettre en œuvre. Mais en dépit de ces nuances, « Nous défendons l'idée que la multiplication de dispositifs de sortie anticipée dans les pays de l'Europe continentale a engendré une nouvelle police des âges, organisant et réglementant la fin du parcours professionnel. Ce qui définit graduellement la norme pour le salarié âgé ce n'est plus l'emploi mais l'accès à des transferts sociaux. » (p 47).

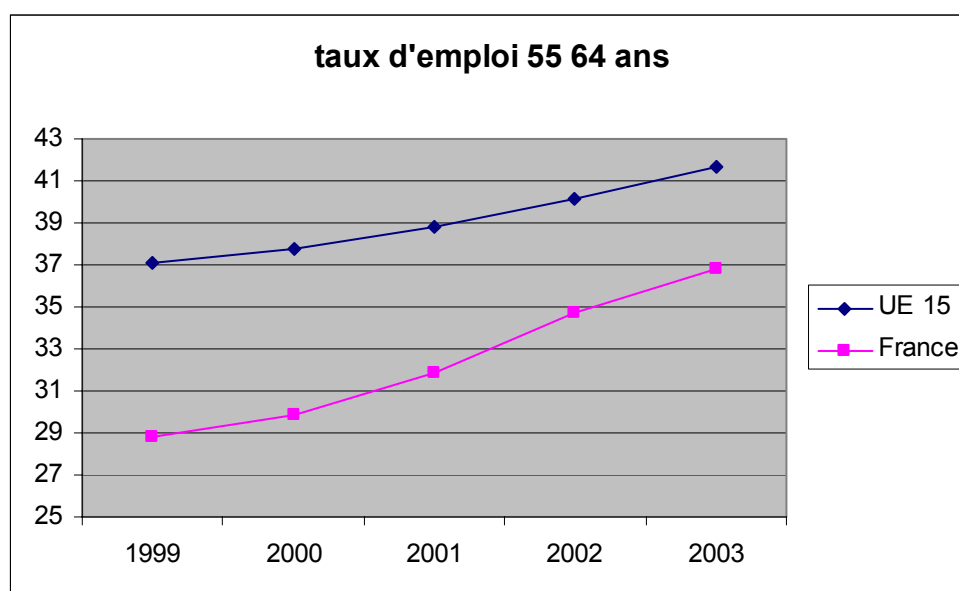
Les politiques publiques de l'emploi et de protection sociale joueraient donc le rôle central dans la définition du parcours des âges, même si la reconnaissance des processus de régulations autonome et conjointe intervient selon nous de façon secondaire dans l'analyse. C'est ainsi que le modèle finlandais peut être considéré comme un modèle à suivre selon l'auteur dans l'exemple français. Dans le cas finlandais, de réels succès dans la stratégie de vieillissement actif ont été obtenus en s'appuyant sur un plan gouvernemental de promotion de l'emploi des travailleurs expérimentés, la réforme des retraites n'intervenant qu'au terme de ce plan de communication. Dans les dernières années et en particulier à l'occasion de la loi d'Aout 2003 la France a réformé les retraites et les préretraites en jouant d'abord sur les paramètres financiers et la protection sociale sans passer d'abord par un volet emploi ambitieux.

Au total, l'analyse apporte énormément au plan empirique sur le sujet de l'âge et de l'emploi et au plan théorique dans la compréhension de la construction des règles. Le rôle des politiques de l'emploi et de la protection sociale dans l'institutionnalisation des normes du rythme ternaire de la vie caractéristiques de la période fordienne est mis en évidence. Mais il y a une différence entre cette démonstration convaincante et une proposition consistant à dire qu'il incomberait à l'Etat de prendre en charge ex nihilo la construction de nouvelles normes éventuelles. Or ce raccourci est éminemment tentant dans une analyse qui donne une place centrale à la police des âges alors que l'on peut faire l'hypothèse que les employeurs et les représentants de salariés sont mieux placés pour négocier la nature de nouveaux compromis à partir des expériences conduites dans ce domaine dans le cadre des orientations publiques. A ce sujet

on peut examiner l'impact des inflexions de la politique des âges conduite en France en suivant les impulsions de la Stratégie Européenne pour l'Emploi.

### 1.2. Les orientations récentes de la police des âges en France

Depuis quelques années de nombreuses réflexions ont préparé l'opinion publique et les décideurs à des changements ; en deux étapes, la réforme des retraites de 2003 et l'ANI ont modifié la police des âges de façon significative, en montrant une certaine prise de conscience des confédérations syndicales et patronales. Les politiques appliquées ne sont d'ailleurs pas sans incidence : depuis plusieurs années le taux d'emploi des 55-64 ans connaît une progression en France :



Source : <http://epp.eurostat.cec.eu.int/>

Selon les termes même du PNAE français, la stratégie française en la matière a lié « développer l'offre de travail et promouvoir le vieillissement actif », c'est à dire a opté pour une incitation de l'offre de travail des plus âgés. En général, on attribue la progression du taux d'emploi à un facteur démographique (les premières classes d'âge du baby boom nées en 1946 n'atteignent 55 ans qu'en 2001 et vont ensuite augmenter les effectifs de cette tranche d'âge) et à la réduction des systèmes de préretraite (les entrées dans les dispositifs de préretraite passent de plus 70 000 en 1999 à moins de 40 000 en 2002 DARES

2004). Cependant il n'y a pas de mécanisme liant l'effectif d'une génération et le taux d'emploi de cette génération ; il faut bien admettre qu'en passant de 28,8 % à 36,8 % en quatre ans le taux d'emploi de cette tranche d'âge a nettement progressé. Selon l'enquête emploi 2002 les actifs occupés dans la tranche d'âge 55 à 64 ans, hommes et femmes confondus, sont 2,344 millions. Sans minimiser l'impact de l'évolution des préretraites et l'impact des choix publics matérialisés en France en 2003 et 2004, les comportements sur le marché du travail français ont commencé à se transformer dès le début des années 2000.

Les représentations en matière de relation entre âge, emploi et protection sociale ont commencé à évoluer bien avant ces dates donnant lieu en leur temps à des dispositions législatives marquantes (réforme des retraites en 1993 sous le gouvernement Balladur par exemple).

Depuis 1999, les directives européennes vont clairement dans le sens d'une augmentation des taux d'emploi des seniors en développant les recommandations pour que les employeurs gardent les salariés seniors dans l'emploi. Du côté des entreprises, de nombreuses interrogations sont soulevées : quels sont les effets du vieillissement sur la performance, la productivité, sur les capacités à acquérir de nouvelles compétences ? Comment maintenir les personnels anciens dans l'emploi pour favoriser le transfert de compétences aux personnels plus jeunes ? Quels sont les effets du vieillissement sur la capacité à transférer les compétences acquises ? Comment repérer les compétences à transmettre ?

La donne est en train d'évoluer et le vieillissement du personnel devient une préoccupation des responsables de gestion du personnel des entreprises. Les réflexions qui se développent (rapports Quintreau, notamment) insistent sur la nécessité de promouvoir une nouvelle organisation des temps sociaux (formation/travail/retraite), de développer la formation après 45 ans, d'adapter les conditions de travail et enfin de repenser le lien inter-génération. Ces problèmes sont complexes et transversaux. Les données actuelles sur les taux d'accès des plus de 45 ans à la formation montrent tout le parcours qui reste encore à faire. En effet en France le taux de participation aux activités de formation est faible par rapport aux pays du nord, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Il diminue, comme partout dans l'Union européenne, avec l'âge : « il est de 14 % parmi la population âgée de 25 à 34 ans mais n'est plus que de 3 % dans la tranche de 55 à 64 ans. Dans certains pays, la proportion des personnes qui reçoivent une formation dans les catégories plus âgées demeure relativement élevée : elle oscille entre 10 et 15 % au Danemark, en Suède et Royaume-Uni pour les 55 à 64 ans » (Commission européenne, 2001). L'enquête « formation continue 2000 »<sup>1</sup> montre bien que l'accès à la formation continue pour les

---

<sup>1</sup> L'enquête « Formation continue 2000 » est co-réalisée par le Cereq et l'INSEE.

personnels âgés est très limité : les jeunes entre 25 et 34 ans se forment deux fois plus que les plus de 55 ans. De plus le déclin de la formation avec l'âge s'amorce plus précocement pour les moins qualifiés. Les niveaux de qualification influent sur l'accès à la formation : « les cadres entre 25 et 29 ans se forment 2,3 fois plus que les ouvriers du même âge mais trois fois plus entre 35 et 39 ans et jusqu'à quatre fois plus entre 50 et 54 ans » (Fournier C., 2003). La catégorie socioprofessionnelle vient s'ajouter à l'âge comme facteur discriminant pour accéder à la formation continue.

Les partenaires sociaux et les responsables d'entreprises perçoivent tout cela et leur action s'infléchit au fur et à mesure de l'évolution de leurs représentations. Quelles sont les incidences concrètes de la nouvelle stratégie française ? Notre démarche est de partir d'expériences de développement de la formation en deuxième partie de carrière pour montrer que la police des âges qui se met en place récemment percute les représentations actuelles. On peut déceler un effet de retour de la culture des âges non négligeable sur la production de nouvelles règles.

## **2. DES EXPERIENCES DE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE**

A la lumière d'expériences concrètes de développement de la formation pour des travailleurs seniors dans des entreprises des industries liées au secteur agricole, nous montrerons qu'il n'est pas si facile pour des entreprises de favoriser les démarches de promotion de l'emploi des quinquagénaires. De telles démarches percutent la gestion du personnel dans son ensemble. Quand on accepte une gestion différente des fins de carrière, toutes les autres pratiques changent : cela implique une conduite du changement sur mesure, des temps de communication très longs et très argumentés, la nécessité d'articuler les parcours de formation à la stratégie économique de l'entreprise. Le maintien dans l'emploi pour les salariés âgés passe effectivement par une phase lourde de communication dans les entreprises. Elle passe aussi par la mise en place de projets organisés autour des objectifs économiques à atteindre pour les entreprises et autour des fonctions individuelles pour les salariés. Une des clés est le développement de la formation dans une perspective d'individualisation des parcours.

Nos expériences ont été conduites dans le cadre d'un programme européen Equal piloté par l'université Pierre Mendès France à partir de 2001. L'expérience de Part'@ge a montré la spécificité des actions de formation selon les entreprises et les catégories de personnels. Pour chaque action il a fallu avoir une démarche spécifique qui tienne compte de l'histoire de l'entreprise, des



métiers concernés, des compétences existantes, des évolutions en cours concernant les technologies et les métiers. Les phases de formation ont donc impliqué des diagnostics poussés à l'amont pour identifier les compétences à transmettre, pour cerner les problèmes rencontrés par les travailleurs vieillissants dans leur contexte de travail. Nous proposons deux exemples de construction de parcours de formation très spécifiques pour des seniors. Le premier concerne une population de ramasseurs de lait de la coopérative Orlac, le second porte sur une formation dans un atelier de conditionnement de lait UHT dans l'entreprise Cedilac.

### **2.1. Orlac et les ramasseurs de lait**

L'exemple du public des ramasseurs de lait de l'entreprise Orlac sur le site de Vienne illustre la complexité de la démarche de formation. L'entreprise effectue pour le groupe Sodial le ramassage du lait produit par des exploitants rassemblés dans une organisation coopérative. L'activité du ramassage du lait se fait 365 jours par an en toute saison. C'est un travail qui a une certaine dimension d'équipe car trois chauffeurs se relayent sur un camion. Chaque chauffeur fait en moyenne 200 km lors de sa tournée et travaille sous une forte contrainte de temps.

Le programme de formation a visé une population masculine d'environ soixante chauffeurs routiers spécialisés dans le ramassage du lait. Leur âge moyen est de 44 ans ; il existe deux populations relativement distinctes, l'une a plus de 30 ans d'ancienneté (19% des effectifs) et l'autre a moins de 5 ans d'ancienneté (35% des effectifs, mais cette population a déjà une expérience professionnelle). Cette structure invite à préparer les prochains départs à la retraite, à favoriser les transferts entre générations et à rechercher une stabilisation de la partie des salariés la moins stable.

Dans le cadre de Part'@ge, il s'est agi de développer une formation à la « conduite rationnelle », formation qui intègre à la fois des éléments de sécurité et des éléments de prévention de l'usure du matériel. Un Greta est intervenu en co animation avec les responsables pour aider à définir les critères à évaluer et les modalités d'évaluation.

La clé d'entrée permettant l'adhésion de l'encadrement au projet a été l'amélioration de la performance à travers trois critères, les pertes de matière, la consommation de gasoil, les kilomètres parcourus. La démarche utilisée a été participative. Des groupes de travail ont été constitués pour travailler sur ces critères de la performance. Ils étaient constitués de huit personnes (4 chauffeurs

tuteur, 2 ramasseurs, les 2 responsables du ramassage) et d'un animateur extérieur à l'entreprise émanant du Greta.

Les critères de la performance ont été déterminés, les indicateurs de mesures identifiés, la méthode d'évaluation consignée à travers des procédures et des instructions. L'aboutissement est un dispositif d'évaluation des compétences calé au plus près du métier qui permet d'évaluer les écarts et de mettre en place un dispositif de formation individualisé, conduit sur le terrain en évitant de dispenser de la formation en salle). La formation est ajustée en fonction des compétences réelles de chaque ramasseur de lait. A cette fin l'entreprise a fait faire au GRETA un QCM (6 modules, 92 questions) sur informatique pour évaluer les compétences de chaque ramasseur de lait. A l'issue du positionnement sur les savoirs et savoir faire, l'entreprise a mis en place les formations adaptées.

Dans un premier temps les ramasseurs de lait tuteurs sont formés par un organisme de formation spécialisé. Puis les tuteurs démultiplient la formation auprès des 54 chauffeurs ramasseurs laitiers de l'entreprise. Parallèlement à la formation des chauffeurs, des éléments de contrôle sont mis en place qui permettent un suivi et une auto évaluation. Ainsi, au terme de l'action, des résultats positifs ont pu être enregistrés par rapport aux critères de performance définis, comme la diminution de la consommation en gasoil repérable grâce à la mise en place d'une traçabilité par camion, une diminution des pertes matières grasses quantifiée par l'affichage d'un graphe par chauffeur. Sur le kilométrage, un travail est conduit avec un logiciel spécifique. Des mesures et des comparaisons ont pu être établies sur les tournées réalisées dans le Nord isère. Le nombre de kilomètre moyen par chauffeur peut être affiché. Les réunions des groupes de travail ont été l'occasion pour les chauffeurs de faire état de leur sentiment. Il n'y a pas eu de retour négatif de cette expérience.

Mettre en place ce type de formation a nécessité une très forte implication de la part d'un porteur de projet dans l'entreprise qui s'est impliqué très fortement. Le responsable des compétences relayé par les managers de terrain ont été énormément sollicités. Cette démarche a demandé un travail spécifique par rapport aux activités de formation « classiques ».

D'une part, cela a nécessité, à l'amont du processus, un temps de communication très important vers la hiérarchie et vers les salariés, le développement d'argumentaires très poussés. Les salariés seniors ont été difficiles à mobiliser pour plusieurs raisons, l'auto discrimination ou la peur de licenciements hypothétiques. Une des raisons importantes est liée à la représentation négative qu'ont les travailleurs expérimentés d'eux-mêmes (sentiments que les responsables de formation ont pu recueillir quand ils ont cherché à former des groupes cibles pour la formation) : peur d'aller en

formation, ne plus être capable d'apprendre, peur de ne pas savoir transmettre leur savoir, se sentir inutile. Ces sentiments provoquent des phénomènes d'auto censure. Dans ce contexte, les personnels s'interrogent et font le lien suivant : si je transmets mon savoir-faire on n'a plus besoin de moi et on peut me licencier.

D'autre part, une mise en place de parcours individualisé de formation implique plusieurs mois de travail d'ingénierie pour dégager les compétences clés à transmettre. Ce travail est à articuler avec la stratégie industrielle de l'entreprise. Avant de former les ramasseurs de lait tuteurs, il a fallu un long travail de réflexion sur le métier : description actualisée et validée des fonctions, délimitation consensuelle des compétences et des critères de performance.

## **2.2. Cedilac « Capitalisation et transfert de compétences par la mise en place d'inspections du parc machine ».**

Cette opération a été conduite à Cedilac sur le site de Vienne, dans un atelier de conditionnement du lait comptant 70 salariés avec un parc de 80 machines. Dans l'atelier de production, 8 % du personnel a entre 20 et 30 ans, 30 % se situe dans la tranche des 30-40 ans, 37 % a entre 40 et 50 ans et 25 % a entre 50 et 60 ans. Dans cet atelier plusieurs enjeux sont importants simultanément. Il y a des enjeux de productivité. L'objectif portait sur l'amélioration de la performance des installations en diminuant les temps d'arrêt des lignes de production à cause des pannes. Il y a aussi des enjeux de ressources humaines dans la mesure où une partie du personnel est très peu qualifié et qu'il y a une forte hétérogénéité des compétences dans l'atelier.

La réponse est passée par une approche collective de la démarche de prévention des pannes dans un contexte de travail en 3\*8. Il s'est agi d'améliorer la maîtrise technique des machines, d'impliquer le pilote sur le bon fonctionnement de sa machine, d'organiser un système de prévention des pannes à travers la rédaction de fiches d'inspection, à partir de post-it qui permettent de signaler toute anomalie. La démarche de capitalisation et de transfert de compétence a concerné 35 pilotes et 8 chefs d'équipes et a été conduite par les responsables de production avec un appui externe à l'entreprise. Un consultant a facilité le recueil de l'information et la mise en place de chaque fiche dans un processus participatif : la présence d'un tiers facilité énormément les transferts. La mise en place du système d'inspection s'est faite en trois étapes, la capitalisation des savoir-faire qui ont permis la production des fiches d'inspection, la finalisation du système d'inspection et enfin, le transfert de compétences.

En ce qui concerne la capitalisation des savoir faire, le travail s'est fait en binôme, le chef d'équipe étant avec le pilote, au pied de la machine. Il donne

des explications sur le projet, les enjeux pour l'atelier et indique les avantages pour le pilote de maîtriser sa machine, met en valeur le rôle du pilote, son savoir propre, l'invite à prendre du recul, à être plus rigoureux dans son analyse de son poste de travail, de sa machine, du fonctionnement de l'atelier, l'invite aussi à aller plus loin dans la recherche de la cause d'une anomalie, d'un problème. Un travail est fait avec le pilote pour recueillir les informations utiles aux inspections, pour les mettre en forme. Cette démarche permet au pilote de comprendre et d'analyser l'outil technique, d'exprimer son savoir faire, de prendre conscience du juste niveau d'exigence de son poste, de passer d'une approche individuelle à une approche collective des problèmes de l'atelier. La finalisation des fiches se fait grâce à un travail critique et d'enrichissement des fiches par le chef d'équipe avec son pilote. La dernière étape est celle du transfert des compétences, toujours effectuée au pied de la machine de manière individuelle, dans la quelle le chef d'équipe revient sur la notion de fiche d'inspection en mettant l'accent sur la rigueur de la procédure d'inspection, sur le développement de la capacité d'initiative et d'autonomie engendrée par une telle démarche (Un système de simples post-it permet au pilote de communiquer directement avec la maintenance), sur l'augmentation du travail d'équipe grâce aux interactions dans le système d'inspection : recevoir l'information des machines à inspecter, faire un retour de l'inspection, prévenir la personne pertinente), sur l'augmentation de la connaissance des machines grâce à la maîtrise du contenu technique des fiches d'inspections.

Cette opération, au plus proche des individus, permet de valoriser les personnes dans le processus. Pour arriver à former les pilotes, les chefs d'équipe ont reçu eux même une « formation de formateur » pour leur permettre d'avoir une approche pédagogique dans la présentation du projet et dans le transfert de compétence, de se sentir responsable de la montée en compétence, de développer leur capacité de planifier, d'organiser et de manager. Cette formation a alterné la formation en salle et la formation sur le terrain.

Il s'est agi d'individualiser la formation pour mettre les personnes en situation de réussite et mieux construire, dans une deuxième temps, une compétence partagée, collective. La mise en place de cette formation a nécessité de gros moyens en temps et a eu un coût financier très important : présence permanente d'un consultant spécialiste de la technique de fabrication et très imprégné de la culture sociale de l'entreprise. C'est une formation lourde car individuelle puisqu'elle s'est en effet déroulée en face à face comme un compagnonnage modernisé. Il n'était pas possible de faire une formation en salle car les pilotes seniors ont déjà des connaissances individuelles dont il faut partir. Toute la difficulté est dans l'identification des compétences qu'ils détiennent et qu'il faut transmettre, celles qu'il ne faut pas conserver et celles

qu'ils n'ont pas et qu'il faut qu'ils acquièrent. C'est le travail sur la capitalisation des savoirs et savoir faire. Ce type de formation est difficile à réaliser dans des ateliers fonctionnant en 3\*8 parce qu'il y a beaucoup de roulement des pilotes. Par ailleurs, les fiches d'inspection représentent du travail supplémentaire qui prend du temps. Cette formation a nécessité beaucoup de souplesse et de solidarité entre les pilotes. Du point de vue des salariés et des responsables, cette formation est perçue de manière très positive. Il y a une forte attente par rapport à la mise en place de ces fiches d'inspection pour résoudre les problèmes dans l'atelier, problème de panne et de communication avec l'encadrement direct.

Au total, à partir des observations rassemblées ci-dessus, on peut insister sur les difficultés que rencontrent les expériences françaises de développement de l'emploi des quinquagénaires. Les entreprises ont été appuyées par des financements du FSE et de la région Rhône-Alpes, elles se sont inscrites dans le cadre d'un projet Equal de plusieurs années. Cependant on relève que les projets n'ont pas fonctionné à hauteur des espérances initiales, que l'énergie des responsables de projet a été fréquemment sollicitée. Il apparaît donc à l'expérience une difficulté à entraîner les acteurs et les partenaires sociaux des entreprises dans des politiques d'élévation du taux d'emploi des quinquagénaires même quand l'effort de sensibilisation est présent.

### **CONCLUSION : UNE CULTURE DES AGES TENACE APPUYEE SUR DES DETERMINANTS ECONOMIQUES SOLIDES**

Bien des responsables de ressources humaines et de militants syndicaux savent de façon théorique qu'ils se heurteront dans un proche avenir aux questions du vieillissement. La promotion du vieillissement actif et le développement de la formation tout au long de la vie entrent cependant difficilement en pratique. On remarque en premier lieu le faible développement de la négociation d'entreprise dans ce domaine, hormis quelques accords pionniers et d'anciennes négociations relatives à la mise en place des préretraites. Dans les entreprises, la démonstration de la pertinence économique d'un maintien dans l'emploi des salariés expérimentés n'est pas faite aux yeux des acteurs. Les expériences relatées ci-dessus montrent bien l'ampleur des problèmes techniques et financiers qui se posent dans une stratégie de développement de la formation en deuxième partie de carrière. Actuellement les publics concernés ont souvent un niveau de formation initiale faible, plus une expérience du travail longue et parfois peu valorisée. Former ces publics

nécessite une longue réflexion sur le travail, les points de formation utiles pour les différentes personnes, les méthodologies adaptées aux publics.

En résumé, les solutions à ce sujet se montrent coûteuses pour l'employeur et parfois douloureuses pour les personnes concernées. Elles peuvent difficilement se passer d'un appui financier public. Par ailleurs, les pouvoirs publics estiment que l'intérêt général est le développement de ces pratiques susceptibles d'augmenter les taux d'emploi dans une tranche d'âge dont l'activité, lorsqu'elle est envisageable du point de vue de la santé des personnes, améliore les perspectives de croissance et allègent les contraintes financières des systèmes de retraite.

En quelque sorte, il s'est créé un espace parfaitement classique de négociation tripartite au sens de Dunlop 1948 entre les pouvoirs publics dont les orientations générales sont assez claires, les sections syndicales mal à l'aise face aux revendications des salariés âgés et les directions d'entreprises peu convaincues de la pertinence économique de l'emploi des plus anciens, chacun sachant par ailleurs que l'adaptation à la démographie s'impose. Le problème n'est pas tellement au niveau des fédérations et des confédérations ; il se situe bien sur le terrain des entreprises. En particulier la question du « qui paye quoi » apparaît centrale au regard des observations pratiques, aux yeux d'acteurs finalement assez nombreux qui adhèrent à l'objectif d'élever le taux d'emploi des quinquagénaires. Le calcul économique ne fournira pas de réponse bien claire à cette question : des négociations expérimentales peuvent en revanche fournir quelques guides pour l'action.

Au total, les comportements sur le marché du travail ont réellement commencé une inflexion en même temps qu'une nouvelle police des âges émergeait. La culture des âges évolue bien sûr avec une certaine autonomie par rapport aux dispositions politiques ; les pratiques sur le marché du travail dépendent aussi de ces représentations relativement autonomes. L'antique problématique de l'usage qui fait la règle ou la règle qui instaure l'usage trouvera dans ce domaine aussi son champ d'application. L'incertitude est grande au sujet des principaux traits de la future police des âges qui se stabilisera au fil du temps. La mobilisation des partenaires sociaux au plus près du terrain, un peu comme aux débuts du processus de réduction du temps de travail, est une phase selon nous peu évitable. Les orientations récentes de la police des âges se heurtent aux représentations dominantes des employeurs et des salariés. Ce qui paraît décisif est la façon d'obtenir leur participation par des incitations appropriées. On remarquera que, à ce jour, rien n'incite les partenaires sociaux à expérimenter sur le sujet, si ce n'est la libre compréhension des contraintes sociétales dans lesquelles ils situent leur action. Dans la construction de nouvelles règles liant âge et emploi, leurs

représentations joueront un rôle déterminant : la culture des âges a aussi un effet de retour important sur la police des âges.

## BIBLIOGRAPHIE

- Camdessus M. (2004), *Le sursaut. Vers une nouvelle croissance pour la France*, Paris, La documentation française.
- Commission européenne (2001), *La situation sociale dans l'Union européenne*, Eurostat.
- Esping-Andersen G. (1999), *Les trois mondes de l'Etat Providence*, Paris, PUF.
- Guillemard A.M. (2003), *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, A. Colin.
- Inspection générale des affaires sociales –IGAS– (2004), *Gestion des âges et politiques de l'emploi, Rapport annuel*, Paris, La documentation française.
- Fournier C. (2003), « Développer la formation des « seniors » ? Deux questions préliminaires », *Formation Emploi* n° 81.
- Jolivet A., 2003, « Age et relation d'emploi : les mécanismes d'une sélection défavorable aux travailleurs plus âgés », *Revue d'économie politique* n° 1, janvier-février.
- Kok W. (2004), *Relever le défi. La stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi*, Rapport du groupe présidé par M. Kok.
- Lerais F. Coord., Marioni P. Coord. (2004), « Synthèse des principales données sur l'emploi des seniors », *Dossier âge et emploi*, n° 82, Rapport de la Dares.
- Quintreau B. Coord., Raoult N. Coord. (2005), *La diversité des âges. Regards croisés d'experts*, Liaisons sociales.
- Quintreau B. (2002), *Âges et emploi : propositions pour une politique concertée de gestion prévisionnelle des âges*, Paris, Rapport pour Ministère de l'emploi et de la solidarité.
- Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Colin.